



**TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
ÅBO YRKESHÖGSKOLA**

**Opinnäytetyö**

**UUDEN BUDJETOINTIJÄRJESTELMÄN  
KÄYTTÖÖNOTTO KONSERNI X:SSÄ**

**Kirsi Sipola**

**Liiketalouden koulutusohjelma  
2009**

Koulutusohjelma: Liiketalous	
Tekijä: Kirsi Sipola	
Työn nimi: Uuden budjetointijärjestelmän käyttöönotto Konserni X:ssä	
Suuntautumisvaihtoehto: Talouden ohjausjärjestelmät pk-yrityksissä	Ohjaaja: Jari Leppihalme
Opinnäytetyön valmistumisajankohta: Joulukuu 2009	Sivumäärä: 38
<p>Yrityksen vuositason talousjohtamisessa keskeisin väline on budjettiohjaus. Sen avulla yritys voi asettaa tavoitteensa, toteuttaa siinä määritettyjä toimenpiteitä ja tarkkailla tavoitteiden toteutumaa. Budjetointi on monivaiheinen yrityksen ja sen talouden johtamisprosessi, jonka perusosat ovat budjetin suunnittelu, toteutus ja tarkkailu.</p> <p>Tämän opinnäytetyön päätavoitteena oli selvittää, miten uuden budjetointijärjestelmän käyttöönottoprojekti vietiin läpi henkilöstövuokrausalalla toimivassa toimeksiantajayrityksessä Konserni X:ssä, ja analysoida, miten pystytään parantamaan konsernin talousohjausta budjetti-/ennustejärjestelmän avulla. Käyttöönottoprosessin tehostamiseksi oli tavoitteena laatia uuden Cognos -budjetointitietojärjestelmän myyntibudjetin käyttöohje. Tarkoituksena on, että budjetointijärjestelmä motivoi henkilöstöä kiinnostumaan budjetoinnista.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosassa on selvitetty budjetointiin liittyviä peruskäsitteitä. Tietoa on myös budjettiseurannasta sekä budjetointitietoisuuden lisäämisestä yrityksissä. Tutkimuksen empiirinen osa oli rajattu koskemaan seitsemää yritystä, joista viisi on konserniyrityksiä. Konserni X:n budjetoinnin nykytilasta ja kehittämistarpeista saatiin tietoa haastatteleamalla talousjohtajaa ja johtoryhmän jäsentä. Budjettijärjestelmän vaikutusta konsernin talousohjaukseen analysoitiin tutkimalla muun muassa mitä raporttivaihtoehtoja Cognosista on saatavilla. Projektin kulku -alalukuun kerättiin tietoa projektinseurantaraporteista.</p> <p>Johtopäätöksinä voidaan todeta, että uutta järjestelmää hankittaessa tärkeässä asemassa on vaatimusmäärittely ja se, että järjestelmäntoimittaja on myös tietoinen vaatimuksista. Tältä osin projektin kulussa oli hieman epäselvyyksiä. Cognos vastaa hyvin kehittämistarpeisiin. Raportteja on mahdollista saada halutuilla valinnoilla ja budjettia ja toteutumia voi seurata järjestelmässä vierekkäisistä sarakkeista ja ero on heti nähtävillä. Myynnin budjetointiin laadittiin käyttöohje, jota tulevat käyttämään konsernin palvelualueiden myyntipäälliköt. Tulevaisuudessa budjetointijärjestelmää tullaan lanseeraamaan franchiseyrittäjille. Ennen tätä vaihetta on hyvä, että käyttöönottoprojektin kulku ja järjestelmästä saatava hyöty on dokumentoitu.</p>	
Hakusanat: Budjetti, budjetointi, budjetointijärjestelmä	
Säilytyspaikka: Turun ammattikorkeakoulun kirjasto	

Degree Programme: Business	
Author: Kirsi Sipola	
Title: Introducing a New Budgeting System in Konserni X	
Specialization line: Financial Management in Small and Medium-sized Companies	Instructor: Jari Leppihalme
Date: December 2009	Total number of pages: 38
<p>A budget is a detailed calculation of all planned expenses and revenues. It is an organizational plan of the use of resources in monetary terms. Budgeting is an important asset for the company. Budgeting improves the possibilities to follow different units of cost in the company.</p> <p>The main objective of this thesis was to determine how the new budgeting system was implemented in Konserni X. The second objective was to analyze how the budgeting system could improve economic governance. Another objective was to draw up a manual for budgeting the sales.</p> <p>In the theory section of the thesis, the basic concepts of budgeting and budgetary control are first explained. Management accounting literature was used as source material. In the empiric section, the CFO and management team members of the company were interviewed to collect information on the Konserni X's current state of budgeting and development needs. Konserni X's project monitoring reports were used as a source to collect information on the successfulness of the project. The new Cognos budgeting software was examined to find out for example what options there are for reporting.</p> <p>As a result of the study it became evident that defining the needs is very important when introducing new software. Cognos improves planning and budgeting, because a variety of reports can be viewed and printed, and budgeted and actual figures can be compared real time. If there are variances, management can take action and find out where the variances come from. A manual for budgeting the sales was drawn up. In the future, the new budgeting system will be launched by franchisees. Before this step, it is useful that the progress of the project and the benefits of the new system have been documented.</p>	
Keywords: Budget, budgeting, budgeting system	
Deposit at: Library, Turku University of Applied Sciences	

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2 BUDJETOINTI TALOUSOHJAUKSEN TUKENA</b>	<b>7</b>
2.1 Budjetoinnin pääpiirteet	7
2.2 Budjettityypit	10
2.3 Budjettijärjestelmät	11
2.4 Budjetointiprosessi	14
2.5 Budjetointimenetelmät	17
2.6 Budjettitarkkailun tavoitteet	19
2.7 Budjetointitietoisuuden lisääminen yrityksissä	22
<b>3 CASE: UUDEN BUDJETOINTIJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO     KONSERNI X:SSÄ</b>	<b>23</b>
3.1 Konserni X	23
3.2 Nykytila ja budjetoinnin kehittämistarpeet	23
3.3 Cognos -budjetointijärjestelmä	25
3.4 Arvio budjetoinnin kehittämisen onnistumisesta	28
3.5 Projektin kulku	30
3.6 Uuden käyttöjärjestelmän käyttöohjeen laadinta	34
<b>4 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>35</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>38</b>
<b>LIITTEET</b>	
Liite 1. Myyntibudjetin käyttöohjeen sisältö	
<b>KUVIOT</b>	
Kuvio 1. Esimerkki budjetointiprosessista.	15
Kuvio 2. Cognos -raportointi ja Cognos Planning.	27

## 1 JOHDANTO

Yrityksen vuositason talousjohtamisessa keskeisin väline on budjettiohjaus. Sen avulla yritys voi asettaa tavoitteensa, toteuttaa siinä määritettyjä toimenpiteitä ja tarkkailla tavoitteiden toteutumaa. Budjetointi on monivaiheinen yrityksen ja sen talouden johtamisprosessi, jonka perusosat ovat budjetin suunnittelu, toteutus ja tarkkailu. Budjetointi auttaa yritysjohtoa määrittelemään yritystoiminnan suunnittelun lähtökohtaoletukset esimerkiksi sen suhteen, miten kulut pysyvät kurissa ennustettuun myyntiin nähden.

Budjetointijärjestelmä parantaa budjetin laatua ja syventää ymmärrystä siitä, kuinka osapäätökset ja –budjetit vaikuttavat kokonaistilanteeseen. Selkeäkäyttöinen budjetointijärjestelmä kuormittaa vähemmän yrityksen resursseja, vähentää manuaalista työtä, helpottaa toteuman seuranta ja mahdollistaa budjettisyötön hajauttamisen monille käyttäjille. Sen avulla voidaan kokeilla erilaisia ratkaisuja, joilla nähdään, mitkä budjettiesitykset näyttävät oman yksikön kannalta lupaavilta ja ovat ylhäältä käsin annettujen peruslähtökohtien ja rajoitusten mukaisia. Useasti tuodaan edellisen vuoden toteutumat budjetin pohjaksi ja järjestelmässä pystytään käsittelemään isoja tietomääriä ja monta eri organisaatiotasosta tietoa.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä, josta tässä työssä käytetään nimeä Konserni X, otettiin käyttöön vuoden 2009 alkupuolella uusi budjetointijärjestelmä Cognos. Konsernin toiminnan laajentuessa oli välttämätöntä saada toimivampi järjestelmä kuin aiemmin käytössä ollut Excel. Tavoitteena oli parempi talousohjaus ja budjetin seurannan helpottaminen. Uuden järjestelmän avulla manuaalista työtä on vähemmän ja budjetin syöttövastuuta hajautetaan. Viimeksi mainittu voi lisätä kiinnostusta budjetointiin. Ohjelmaan määritelty myyntibudjettisyöttöpohja mahdollistaa sen, että myyntipäälliköt pystyvät budjetoimaan myynnin asiakkaittain omalla palvelualueella. Ohjelmaan on määritelty myös palvelualuekohtainen syöttöpohja katteelle, palvelualuekohtainen toimihenkilöpalkkabudjettipohja sivukuluineen sekä palvelualuekohtaisia syöttöpohjia muille liiketoiminnan kuluille.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten uuden budjetoitijärjestelmän käyttöönottoprojekti vietiin läpi Konserni X:ssä, ja analysoida, miten pystytään parantamaan konsernin talousohjausta budjetti-/ennustejärjestelmän avulla. Käyttöönottoprosessin tehostamiseksi on tavoitteena laatia Cognos -budjetoitijärjestelmästä myyntibudjetin käyttöohje. Tutkimus on rajattu koskemaan seitsemää yritystä, joista viisi on konserniyrityksiä. Tutkimuksen tavoiteltu hyöty on se, että saadaan raportoitua koko projektin kulku ja siten on helpompi lisätä budjetoititietoisuutta konsernissa. Samalla uutta kehitystä on helpompi saada aikaan, kun tämä osio on saatu kuvattua ja järjestelmällisesti vietyä eteenpäin. Olen työskennellyt tammikuusta 2009 alkaen laskenta-assistenttina toimeksiantajayrityksessä ja tulen mahdollisesti tulevaisuudessa käyttämään Cognosia. Olin projektissa mukana testaajana

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen muodostaa johdon laskentatoimi, erityisesti budjetointi ja budjettiseuranta. Teoriaosan lähdeaineistona on käytetty johdon laskentatointa käsittelevää kirjallisuutta. Aineistonkeruu case -osaan tapahtuu kokoamalla tietoa budjetoitijärjestelmän käyttöönoton omakohtaisista ja muutaman muun henkilön kokemuksista sekä projektipäällikön laatimista projektiseurantaraporteista.

Vuoden 2009 alussa alkoi Cognos -budjetoitijärjestelmän testaus ja järjestelmään syötettiin yhden konserniyrityksen vuoden 2009 budjettitiedot. Tarkoituksena oli kartoittaa mitä ongelmia koekäytössä ja varsinaisessa käyttöönotossa voi ilmetä. Järjestelmään tehdään tarpeiden ja mahdollisuuksien mukaan muutoksia. Kun vuoden 2009 budjetit oli hyväksytty, ne syötettiin järjestelmään. Projektin kesto oli noin kaksi kuukautta.

## **2 BUDJETOINTI TALOUSOHJAUKSEN TUKENA**

### **2.1 Budjetoinnin pääpiirteet**

Yrityksen tuloksen ja rahoituksen suunnittelusta huomattava osa suoritetaan yrityksessä budjetoinnin yhteydessä (Mäkinen & Söderström 2002, 180). Budjetti eli talousarvio on tietyn kauden tavoitteeksi asetettu taloudellinen toimintasuunnitelma. Se sisältää euromääräiset arviot suunnittelukauden toiminnasta syntyvistä tuotoista ja kustannuksista. Se myös yhdistää yrityksen eri toiminnot yritystoiminnan kokonaiskuvaksi. Budjetilla ja budjetoinnilla voidaan myös vaikuttaa henkilöstön sitouttamiseen ja motivoimiseen yrityksen budjetoituihin tavoitteisiin ja toimintoihin. Budjetti on tavoite, joka pyritään toteuttamaan aktiivisin toimenpitein. Seurataan toteutunutta tulosta ja tavoitteeseen pääsemiseksi saatetaan joutua tarkistamaan suunnitelmia. Suunnitelmien laatiminen auttaa yritystä kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tavoitteisiin pääsemisessä, koska tarpeellisiin toimiin tiedetään ryhtyä kyllin ajoissa. (Tomperi 2003, 117; Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 230.)

Budjetoinnilla tarkoitetaan budjettien laatimista, tarpeellisten vaihtoehtojen etsimistä, vertailua ja toimintavaihtoehtojen valintaa sekä budjetin toteutumisen seuranta. Lähtökohtana ovat edellisen kauden toteutuneet luvut ja uuden kauden toimintasuunnitelmat (Mäkinen & Söderström 2002, 180). Budjetointi on apuna, kun yritysjohto määrittelee yritystoiminnan suunnittelun lähtökohtaoletukset muun muassa kilpailuympäristön muuttumisesta, taloudellisesta kehityksestä ja uusien normien vaikutuksista yritystoimintaan. Tämä muodostaa perustan budjettisuunnittelulle. Toimintoja suunniteltaessa edellytyksenä on toimintavaihtoehtojen kartoittaminen ja valittujen toimintaohjelmien luominen ja toteuttaminen. Budjettia suunniteltaessa on oltava käsitys budjetoidun toiminnan laskennallisista seurauksista ja kuvattava huolellisesti budjetin sisältämät ideaalitulokset. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 231 - 232.)

Budjettien laadinta ja käyttö edellyttävät organisaatiokeskustelua yrityksen ja sen tulosyksikön tai toiminnon tavoitteista, tavoitteiden ja toiminta-aktiviteettien valintaa, niihin sitoutumista ja niiden toteuttamiseen pyrkimistä. Toimintakauden jälkeen verrataan budjetoituja lukuja toteutuneisiin, ja selvitetään erot ja niiden syyt. Budjetti vaikuttaa yrityksen toimintaan organisaatiokeskustelujen ja budjetin laadinnan, käytön ja tarkkailun kautta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 232.)

Johtamista voidaan tarkastella strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla, ja budjetointi liittyy näihin jokaiseen tasoon eri tavalla. Strateginen taso on ylimmän yritysjohton toimintataso, johon sisältyy yleensä pitkän aikavälin tarkasteluhorisontti, visionäärinen tulevaisuudennäkemyks, väljät päämäärät ja toimintastrategiat sekä yritystoiminnan näkeminen toimialoittain sijoitussalkkuina. Strategisen alueen budjetointia voidaan kutsua väljäksi kehysbudjetoinniksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 232 - 233.)

Yrityksen vuositason ohjaukseen liittyy taktinen johtamistaso. Vuositason budjetoinnissa yritetään saavuttaa strategisen johtamisalueen kehystavoitteet, ja se on tärkeä väline strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Se sisältää tarkat toiminnan tavoitteet, resurssit, toiminnot ja niiden tulokset. Operatiivinen johtaminen on budjetin käyttöä jokapäiväisen johtamisen apuna eli budjetin toteuttamista. Se avustaa johtoa seuraavissa tehtävissä: toiminnan suunnitteleminen, toiminnan ohjaaminen tavoitteiden asettamisen, toimintasuunnitelmien, valtuutuksien ja vastuuttamisen avulla, koordinointi eli toiminnan yhteensovittaminen sekä toiminnan tarkkailu, jota tehdään asetettujen tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien pohjalta. (Alhola & Lauslahti 2003, 274; Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 233.)

Budjetin laatiminen tehdään eri yrityksissä erilaisin odotuksin ja merkityksin. Se voidaan laatia siten, että annetaan osaston käyttöön tietty rahamäärä, jolloin voidaan käyttää nimitystä valtuuttava budjetti. Budjetti voi olla myös valvontaväline, joka tarkoittaa sitä, että kaikki tulojen ylitykset ja kustannusten alitukset ovat hyviä. Budjetti voi olla myös optimoiva, jolloin on haettu parhaimmat tulot ja kustannukset matemaattisesti. Humaanein budjetti syntyy luovalla budjetoinnilla, jolloin pyritään



sitouttamaan kaikki organisaation tasot budjetin tekoon ja sen saavuttamiseen. (Alhola & Lauslahti 2003, 274 – 275.)

Budjetti ei kuitenkaan aina ole paras johtamisväline. Se voi kääntyä itseään vastaan, esimerkiksi jos liiketoiminnassa tapahtuu muutoksia, jotka vaativat toisenlaisia panostuksia kuin budjetissa. Negatiivinen vaikutus voidaan välttää joustamalla ja tekemällä muutoksia alkuperäisiin suunnitelmiin. Esimerkiksi yrityksen johto voi tehdä päätöksen kuukausiraportoinnin ja –analysoinnin yhteydessä, että panostusalueita ja –summia muutetaan. (Alhola & Lauslahti 2003, 272 – 273.)

Budjetoinnin hoitaa yleensä omistaja itse, jos on pienestä yrityksestä kyse. Perustietojen hankinnassa ja budjetin kokoamisessa on yleensä apuna konsultti, kuten esimerkiksi tilintarkastaja. Omistaja vastaa niistä perustiedoista, joihin budjetti perustuu. Konsultti pystyy laskemaan, mitä taloudellisia seurauksia omistajan yrityksestä antamilla tiedoilla on. Konsultin tehtävänä on myös auttaa budjetin selkiyttämisessä, mikä on tärkeää esimerkiksi silloin, kun tietoja esitellään ulkopuolisille, kuten lainanantajalle tai muille omistajille. (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 35.)

Keskisuurissa ja suurissa yrityksissä budjetoinnista ovat vastuussa hallitus ja toimitusjohtaja. Käytännössä budjetoinnista vastaa kuitenkin joku yritysjohtoon kuuluva yhdessä toimitusjohtajan kanssa, esimerkiksi talouspäälikkö tai controller. Suurissa yrityksissä on usein myös budjettipäälikkö, joka valvoo, että muut päälliköt tutustuvat budjetointiin. Budjetointi toteutetaan kahden eri periaatteen mukaan, joko jakoperiaatteella tai kokoamisperiaatteella. (Andersson ym. 2001, 35.)

Jakoperiaate merkitsee sitä, että toimitusjohtaja ja budjetoinnista vastaava jakavat budjetin eri osastoille. Osastopäälikkö saa tietyn budjetin vastuulleen. Tämä merkitsee sitä, että osaston on saavutettava tietty tuottotaso ja pysyttävä määritettyjen kulujen rajoissa. Budjettivastaava ja osastopäälikkö vertaavat budjettia ja toteutumaa joka kauden jälkeen ja analysoivat mahdollisia poikkeamia. (Andersson ym. 2001, 35.)

Kokoamisperiaate taas perustuu ajatukseen, että osastopäällikkö laatii budjetin omaa osastoaan varten. Budjettipäällikkö kokoaa tämän jälkeen yhteisen budjetin koko yritystä varten. Tätä periaatetta käytetään yleensä hajautetuissa yrityksissä, joissa jokaisella osastopäälliköllä on tulosvastuu. Osaston tulisi siis saavuttaa tietty tulos. Tuloksen saavuttamistavasta voi tiettyyn rajaan asti osasto päättää itse. Näin ollen on luonnollista, että osaston henkilökunta laatii itse oman budjettinsa. Tällöin yritysjohto on delegoinut budjetoinnin osastopäälliköille. Kokoamisperiaatteeseen liittyy tavallisesti toimitusjohtajan ja budjettipäällikön antama ohjeistus osastopäälliköille. Edellytyksissä kerrotaan muun muassa kustannusten lisäystä, markkinoiden kehitystä ja kilpailijoiden toimenpiteitä koskevia perustietoja. (Andersson ym. 2001, 35 - 36.)

Iteratiivisessa (toistavassa) menetelmässä osastopäälliköt keskustelevat eri budjettiehdotuksista budjettipäällikön kanssa. Näin budjettipäälliköllä on mahdollisuus kertoa omat näkemyksensä jo budjetoinnin aikana. (Andersson ym. 2001, 36.)

## 2.2 Budjettityypit

Tavallisin budjettityyppi, jota yrityksissä käytetään, on kiinteä budjetti. Budjetointi tehdään tällöin kerran vuodessa, mutta sitä voidaan täydentää kolmen tai neljän kuukauden välein uusien ennusteiden pohjalta. (Bergstrand 1995, 98.)

Tarkistettu budjetti tarkoittaa, että budjettia voidaan korjata etukäteen määrätyin väliajoin loppuvuoden eli joka kerran lyhyemmän aikavälin osalta. Tällä tavalla budjetti voidaan sopeuttaa paremmin todellisiin tapahtumiin. Haittana on, että organisaatio voi suhtautua vähättelevästi vahvistettuihin budjettilukuihin, koska niitä luultavasti kuitenkin muokataan vuoden mittaan. Tämä mutkistaa budjettiseurantaa, koska ei ole selvää, mitä budjettia tulisi seurata. (Bergstrand 1995, 98.)

Rullaava budjetti on suurelta osin samanlainen kuin tarkistettu budjetti. Tekniseltä kannalta katsottuna, rullaava budjetti on tarkistettua budjettia parempi, koska jokaisella budjetointikierroksella tarkastellaan kokonaista vuotta eteenpäin. Budjetointityöstä voi

tulla kuitenkin organisaatiolle jatkuva rasite, joka todennäköisesti heikentää työntekijöiden motivaatiota olla siinä täysipainoisesti mukana. (Bergstrand 1995, 99.)

Liukuvaa budjettia käytetään lähinnä sellaisissa organisaatioissa, joilla ei ole itsenäistä vastuuta esimerkiksi myyntimääristä. Jos tehtävänä on esimerkiksi vain myydä se suoritemäärä, joka muualta käsin on määrätty, voi olla järkevää laatia useita budjetteja eri myyntimääriin. Kustannukset on syytä sopeuttaa siihen määrään, joka todellisuudessa tuotetaan tai myydään. (Bergstrand 1995, 99.)

Kiinteällä budjetilla on parhaat ohjausominaisuudet; se voidaan vahvistaa kerralla ja se muodostaa selvän pohjan seurannalle. On kuitenkin mahdollista, että se voi menettää ajankohtaisuutensa ja näin ollen voidaan joutua täydentämään neljännesvuosittaisilla ennusteilla. Ennusteita ei kannata käyttää budjetin sijasta seurantatarkoituksiin, vaan niiden tarkoituksena on antaa paremmat pohjatiedot tulevaa suunnittelua ja sopeutusta varten. Kiinteän budjetin ja ennusteiden yhdistelmästä on tullut hyvin tavallinen käytäntö yrityksissä. (Bergstrand 1995, 99.)

### 2.3 Budjettijärjestelmät

Yrityksen budjetointijärjestelmällä tarkoitetaan toimintasuunnitelmaa, joka määrittelee budjetointitavat ja budjettitarkkailun toimeenpanomenetelmät. Budjetointijärjestelmä käsittää budjetointitavan määrittelyn, ohjeet budjetin tekoa ja tietojen keräilyä varten, tiedot käytettävistä lomakkeista, raportointijaksoista, raporttien sisällöstä, jakelusta ja eri budjettiosista sekä budjettijärjestelmän, josta ilmenevät yrityksen käyttämät budjetit ja niiden väliset yhteydet. (Alhola & Lauslahti 2003, 273.)

Budjettikauden pituus määräytyy sen mukaan, mitä budjetoidaan. Tavanomaisin budjettikausi on kirjanpidon tilikausi, joka on 12 kuukautta. Kun budjetti laaditaan kirjanpidossa käytettävälle tilikaudelle, tuottaa kirjanpito toteutuneet luvut budjetoitujen lukujen rinnalle. Tällöin budjetin toteutumista on vaivaton seurata. Budjettikausi voidaan jakaa lyhyempiin ajanjaksoihin, kuten neljännesvuosiin tai kuukausiin. Budjettijärjestelmä koostuu yrityksessä käytössä olevista budjeteista ja niiden välisistä

yhteyksistä. Se sisältää yleensä kaksi pääbudjettia. Tavallisin budjetti on tulosbudjetti, jossa esitetään kaikki budjettikauden ennakoidut tuotot ja kustannukset. Se ilmaisee yrityksen budjetoidun tuloksen ja on pääsääntöisesti suoriteperusteisesti laadittu. Tulosbudjetin osabudjetteja voivat olla muun muassa myyntibudjetti, ostobudjetti ja kiinteiden kustannusten budjetti. Tulosbudjetti perustuu siihen, että kaikki eri tuotto- ja kuluerät on käyty läpi ja yrityksen tavoitteet on päätetty niiden osalta. Näitä arvioita nimitetään yhdessä ulkoisten olosuhteiden kanssa budjettiehdoksi, jotka kirjataan budjetointiperusteiksi. Nämä antavat taustatietoa tulosbudjetille. (Andersson ym. 2001, 32; Mäkinen & Söderström 2002, 180; Tomperi 2003, 117; Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 236.)

Tulosbudjetti laaditaan yleensä tuloslaskelman muotoon, jotta toteutumisen seuranta olisi helppoa. Luvut voidaan syöttää kirjanpidon osoittamien toteutuneiden lukujen vertailutiedoiksi, jolloin poikkeamat budjetoitujen ja toteutuneiden tuottojen ja kustannusten välillä saadaan vaivatta selville. Yleensä laatiminen kannattaa aloittaa toimintaa eniten rajoittavasta tekijästä, joka yleensä on myynti. Budjetoitaessa myyntiä on pyrittävä arvioimaan myynnin yleinen kehitys, muutokset tuotteissa, muutokset kilpailutilanteessa tai kilpailumenetelmissä (Mäkinen & Söderström 2002, 181). Se vaikuttaa muihin osa-alueisiin niin, että esimerkiksi ostoja koskevat suunnitelmat voidaan tehdä vasta sen jälkeen, kun myyntiä koskevat suunnitelmat ovat selvillä. Myyntitavoitteilla on vaikutusta siihen, mitä pitää ostaa ja kuinka paljon. (Tomperi 2003, 118.)

Kun verrataan budjettia ja toteutumaa, on tärkeää että budjetointiperusteet ovat saatavilla. Budjettiehdosta voi mahdollisesti löytää selityksen poikkeamille. Tätä nimitetään poikkeama-analyysiksi. Erityisesti huomiota on kiinnitettävä prosentuaalisesti tai rahamääräisesti suuriin poikkeamiin. Jako on yksinkertaisinta tehdä jakamalla budjetin summat kahteentoista osaan. Edellytyksenä on, että tuotot ja kulut jakautuvat tasaisesti. Ellei näin ole, eri budjettierät täytyy jakaa erikseen. Kun budjettia seurataan kuukausittain, kirjataan budjettipoikkeamat tavallisesti sekä kyseisen kuukauden osalta että kumulatiivisesti vuoden alusta. Poikkeamat voidaan ilmaista ainoastaan prosentteina, jotta laskelmaa olisi helpompi tulkita. Tällöin toteutumakin

esitetään tavallisesti prosentteina budjetoidusta summasta. Useimmat yritykset kirjaavat tulosbudjettinsa ja kirjanpitoinsa tietojärjestelmään. Tämä mahdollistaa tulosraporttien tulostuksen järjestelmästä, joista näkyvät samalla myös budjettipoikkeamat. Laskentajärjestelmissä on mahdollista jakaa budjetti kuukausittain. Jako tapahtuu ilmoittamalla, kuinka suuri osuus tuotoista ja kuluista kuuluu millekin kuukaudelle. Tätä jakoa kutsutaan budjettiavaimeksi. Se voi olla joka budjettierälle sama tai vaihdella erän mukaan. (Andersson ym. 2001, 32, 36, 37.)

Taloudellinen analysointi ja suunnittelu vaikuttavat siihen, että osataan tehdä oikeita päätöksiä ajoissa. Kauden päätyttyä on myöhäistä tehdä enää muutoksia. Tulosbudjetti on yhteenveto yrityksen suunnitelmista ja kertoo, mihin yritys on menossa. On muutettava toimintaa tai tavoitteita, jos budjetoitua tulosta ei pidetä tyydyttävänä. (Andersson ym. 2001, 32.)

Toinen pääbudjetti on rahoitusbudjetti, jonka avulla suunnitellaan rahan riittävyyttä mahdollisimman edullisin rahoituskustannuksin. Tase-ennuste esittää yrityksen ennakoitun taloudellisen aseman budjettikauden lopussa. Rahoitusbudjetti puolestaan voidaan laatia koko tilikaudelle. Siinä seurataan toiminnasta aiheutuvia kassaanmaksuja ja kassastamaksuja. Tavaraostojen, palkkojen, vuokrien, korkojen ja muiden tulosbudjettiin sisältyvien erien lisäksi on otettava huomioon kalusto- ja laitehankinnat sekä kaikki muut hankinnat, jotka aiheuttavat kassastamaksuja. Poistoja ei oteta mukaan, koska ne eivät aiheuta rahavirtaa. Rahoitusbudjettiin sisällytetään lisäksi lainojen nostot ja lyhennykset, koska ne aiheuttavat maksuja. (Tomperi 2003, 117, 125.)

Rahan riittävyyttä juokseviin maksuihin on seurattava myös lyhyemmällä aikavälillä. Lyhyen aikavälin rahoitusbudjetti, jota tavallisesti nimitetään maksuvalmius- eli kassabudjetiksi, kannattaa usein laatia viikon, jopa päivän tarkkuudella. Pidemmälle aikavälille voidaan asettaa myös rahoitusrakennetta ja vakavaraisuutta koskevia tavoitteita. Kun kassaanmaksuista on vähennetty kassastamaksut, jää jäljelle kassajäännös. Jos kassajäännös on jonain kuukautena negatiivinen, korjataan tilanne esimerkiksi lykkäämällä maksuja tai ottamalla pankista lainaa. Lainasta aiheutuu korkomenoja, jotka on otettava huomioon budjetissa. Kassajäännöksen eli kassareservin

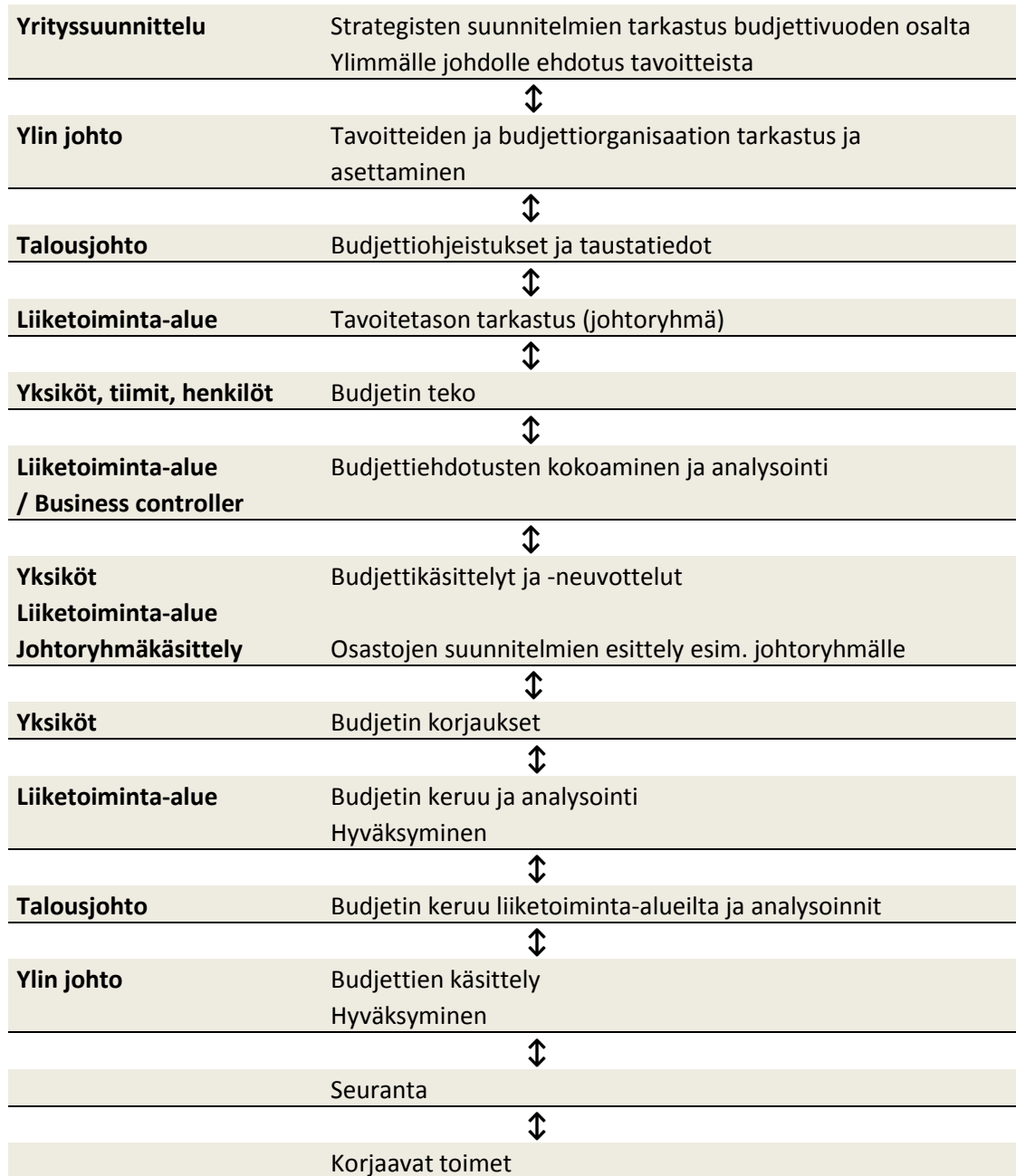
tulisi olla riittävän suuri, jotta pystyttäisiin selviytymään yllättävistä maksuista ja saamisten hidastumisesta. Liian suuri kassareservi voi taas toisaalta olla merkki varojen tuottamattomasta käytöstä. Rahoja ei saa seisottaa kassassa vaan ne tulisi sijoittaa tuottamaan yrityksen liiketoimintaan. Rahoitusjärjestelyt voivat johtaa siihen, että suunnitelmia joudutaan korjaamaan. Lainaa ei ehkä ole saatavilla ja omistajat eivät ehkä kykene tai eivät halua sijoittaa lisää rahaa yritykseen. Tällöin on palattava budjetin perusteisiin ja laadittava suunnitelmia uudelleen. (Mäkinen & Söderström 2002, 184; Tomperi 2003, 117.)

Pääbudjettien lisäksi budjettijärjestelmään kuuluu yleensä osa- tai alabudjetteja, joita ovat myynti-, markkinointi-, osto-, valmistus-, varasto-, kustannus- ja investointibudjetit. Budjettijärjestelmä voidaan koostaa toimintokohtaisten budjettien sijasta muillakin tavoilla. Toimintokohtaisten budjettien tilalla voivat olla tulosyksikkökohtaiset budjetit. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 236 - 237.)

## 2.4 Budjetointiprosessi

Budjetointiprosessiin ja budjetin rakentamiseen vaikuttavat muun muassa yrityksen kulttuuri, johtamisjärjestelmä, osaaminen, organisaation rakenne ja organisaation koko. Budjetointiprosessissa on useita eri vaiheita, joiden määrään vaikuttavat erityisesti yrityksen koko ja budjetointitapa. Budjetointitapa kertoo sen, miten budjetointi on yrityksessä organisoitu (Vehmanen & Koskinen 1997, 348). Yrityksen organisoimaa budjetointiprosessia ja erityisesti budjettisuunnittelua kutsutaan budjetointimenetelmän valinnaksi. Budjetointimenetelmät elävät yrityksen elinkaaren ja taloudellisen tilanteen myötä. Budjetointiprosessiin kuuluu olennaisena osana yrityksen menneen kehityksen arviointi asetettuja budjettitavoitteita vasten. Seuraavan vuoden budjetointi voidaan käynnistää edellisen vuoden toteuman arvioinnista. (Alhola & Lauslahti 2003, 275; Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 234, 239, 242.)

Kuviossa 1 on esitetty budjetointiprosessin eri vaiheet. Vaihteita on useita ja määrään vaikuttavat erityisesti yrityksen koko ja budjetointitapa. Prosessi voi rakentua eri tavoin eri yrityksissä. Tässä esitetty budjettiprosessi on vain yksi tapa rakentaa budjetti.



Kuvio 1. Esimerkki budjetointiprosessista (Alhola & Lauslahti 2003, 276).

Budjettiprosessi alkaa talousjohdon tai yrityssuunnitteluosaston tekemistä ympäristöanalyysistä sekä siitä, miten aiemmin tehtyjen strategisten suunnitelmien osa-alueet ovat muuttuneet. Menneisyyden ja tulevaisuuden kannalta tarkastellaan muutoksia. Menneen tarkastelu tapahtuu siltä pohjalta, miten on saavutettu nykyisiä tavoitteita ja miten ympäristö on muuttunut. Tulevaisuutta tarkasteltaessa käydään läpi ympäristöanalyysit, trendit ja ennusteet kuluvalle vuodelle sekä juoksevalle 12 kuukaudelle. Samalla arvioidaan myös muutosten vaikutukset tavoitteisiin ja tehtäviin panostuksiin. Nämä muodostavat uudet oletukset liiketoiminnalle ja ehdotukset tavoitteiksi. (Alhola & Lauslahti 2003, 275 – 277.) Tämä vaihe toteutetaan usein kevään ja kesän aikana (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 234).

Seuraava vaihe on budjetin suunnittelu ja laadinta yritystä ja sen tulosityksikköjä ja toimintoja varten. Tämä ajoittuu usein loppusyksyyn tai vuodenvaihteen lähelle. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 234.) Yrityssuunnitteluosasto tai talousjohto esittelee johtoryhmälle budjetin luomisen kannalta oleelliset ympäristötekijät, yrityksen sisäiset tekijät ja uudet ehdotukset tavoitteiksi. Johtoryhmä käsittelee ja arvioi strategiakokouksessa tietojen merkitystä liiketoimintaan, minkä jälkeen johto päättää muun muassa uusista liiketoiminta-alueista ja niihin tehtävistä panostuksista sekä asettaa tavoitteet. Lisäksi voidaan päättää myös uudesta organisaatiosta, jonka pohjalta budjettia aletaan rakentaa. Tätä kutsutaan budjettiorganisaatioksi. (Alhola & Lauslahti 2003, 277.)

Kun yrityskohtainen budjetti on valmis, täytyy keskeiset budjettitavoitteet vielä kohdistaa henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. Esimerkiksi myyntibudjetin tavoitteet ositetaan myyntipäällikkö- ja myyjäkohtaisiksi tavoitteiksi. Vielä ennen budjetin vahvistamista päätöksentekoeleimissä kannattaa määritellä budjettivuoden avaintulostavoitteet, joiden saavuttamista budjettivuoden aikana pidetään erityisen tärkeänä. Onnistunut budjetointi vaatii ylimmän johdon tuen ja sitoutumisen budjetointiin. Avainhenkilöiden on ymmärrettävä budjetin merkitys ja sitouduttava budjetointiin, ja heidän toiminnallisen vastuualuejakonsa on oltava selvä. Hyvä budjettitavoite vaatii tuekseen täsmällisen budjetin seurannan, erojen analysoinnin ja virheiden korjaamisen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 234 - 235.)



## 2.5 Budjetointimenetelmät

Yrityksen tapaa organisoida budjetointiprosessinsa ja –suunnittelunsa kutsutaan budjetointimenetelmävalinnaksi. Budjetointi voidaan tehdä joko ylhäältä alas, alhaalta ylös tai yhteistyömenetelmin. Näitä eri menetelmiä voidaan yhdistellä yrityksen liiketoimintaan soveltuviksi. (Alhola & Lauslahti 2003, 279.)

Ylhäältä alas menetelmässä etuna on budjetin teon nopeus, prosessin hallittavuus ja vähäinen tarve panostaa ajallisia resursseja sen tekemiseen. Prosessi kulkee ylimmän johdon kautta seuraavan tason käsittelyyn, jossa budjetti tehdään talouspäällikön avulla. Huonona puolena on se, että liiketoiminnasta vastaavat henkilöt eivät välttämättä sitoudu asetettuihin tavoitteisiin. Tämä menetelmä sopii yrityksille, joilla on taloudellisia vaikeuksia. Se sopii myös yrityksille, joissa henkilökunta ei vielä hallitse riittävästi budjetin tekemiseen liittyviä asioita tai suurin osa henkilöstöstä toimii suorittavassa työssä. (Alhola & Lauslahti 2003, 279.)

Alhaalta ylöspäin menetelmässä saadaan organisaation koko osaaminen ja tietämys yrityksen käyttöön, koska rakentaminen lähtee organisaation alemmilta tasoilta. Liikkeelle lähdetään osastojen tavoitteista ja tehdyistä budjeteista, joista kootaan liiketoiminta-alue- ja yritystasot. Yritystasolla katsotaan, onko saavutettu alhaalta tulleilta tulostavoitteilla organisaatiolle asetetut odotukset. Huonoja puolia ovat hitaus, hallitsemattomuus ja kokonaisnäkömyksen puuttuminen. Menetelmä sopii hyvin menestyviin yrityksiin, joissa henkilökunnan osaaminen on erinomaista. (Alhola & Lauslahti 2003, 280.)

Yhteistyömenetelmä on edellisten yhdistelmä, joka osittain on samanlainen kuin aiemmin kuvattu budjettiprosessi. Menetelmää käytetään yleisesti keskisuurissa ja suurissa yrityksissä, joissa halutaan hyödyntää ja arvostaa henkilökunnan tietämystä. Menetelmä on hyvä, jos yritys aidosti haluaa käydä läpi strategisesti tärkeitä kysymyksiä ja päätöksiä. Huono puoli on menetelmän hitaus, mikä johtuu useista neuvottelukierroksista. (Alhola & Lauslahti 2003, 280.)

Nettobudjetoinnin tavoitealue määritellään tulosityksikön tulojen ja menojen nettoerotuksena. Tulosityksikkö on vastuussa vain nettoerän toteutumisesta. Tulojen kasvu mahdollistaa menojenkin kasvun nettoerän säilyessä ennallaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 242.)

Kehysbudjetoinnissa tulevien vuosien menokehykset ohjaavat vuosibudjetointia ja antavat sille vuotuiset rajat. Nollapohjabudjetoinnissa taas ei huomioida edellisen vuoden toteutumia. Tämä antaa mahdollisuuden harkita toimintojen tarpeellisuutta ja niiden aikaansaamien tuottojen ja kustannusten määrää yrityksessä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 243.) Kausi vaihtelee kahdesta kolmeen vuoteen. Toimintasuunnitelmat eivät ole sidottuja käytettävissä olevaan kapasiteettiin, vaan on huomioitava muun muassa investoinnit ja henkilökunnan muutokset. Kehysbudjetti käsittää usein vain tulos- ja rahoitussuunnitelman, jotka perustuvat summittaisiin myynti- ja kustannusarvioihin. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 230.)

Rullaavassa budjetoinnissa budjettikausi on aina sama, esimerkiksi 12 kuukautta. Tämä mahdollistaa yrityksen toiminnan jatkuvan tarkastelun. Yritysjohdo saa vuosibudjetointia laajemman kuvan toimintojen ja tuloksen kehityksestä. Toisaalta se vaatii lähes jatkuvaa budjetointia. Hyödyt saattavat olla melko vähäiset vaadittaviin uhrauksiin ja kustannuksiin nähden. Rullaava budjetointi vaatii yritysten laskentajärjestelmiltä huomattavia laskentaominaisuuksia, jotta vältetään joka kuukausi tapahtuvalta raskaalta käsityöltä. ”Rullaava” ennustaminen on kuitenkin dynaamisempaa kuin perinteinen budjetointi vaativine tiedonkeruineen ja tiedontuottamisprosesseineen. Tämä antaa yritykselle ja sen osastoille vapaat kädet saavuttaa tavoitteet tilanteisiin sopivilla panostuksilla, joita ei ennakkoon ole sidottu tiettyihin euromääriin. (Alhola & Lauslahti 2003, 273; Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 243.)

## 2.6 Budjettitarkkailun tavoitteet

Budjettitarkkailu voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin: tarkkailuraporttien laatiminen ja niiden jakaminen budjettivastuussa oleville, poikkeamien mittaaminen ja analysointi sekä päätökset niistä toimenpiteistä, joihin tarkkailuraportti antavat aihetta. Budjettitarkkailun avulla pyritään tarkkailemaan budjettitavoitteiden toteutumia ja syntyneitä eroja sekä analysoimaan erojen syitä. Perimmäinen tavoite on ohjata yrityksen toimintoja siten, että yritys kykenee mahdollisimman hyvin saavuttamaan budjettitavoitteensa. Jos havaitaan merkittäviä eroja tavoitteiden ja toteutumien välillä, yritysjohton tulee ryhtyä välittömästi korjaaviin toimenpiteisiin. Osa poikkeamista johtuu usein yrityksen ulkopuolisista tekijöistä tai jonkin satunnaisen syyn aiheuttamiksi. Ennakointi on ollut tällöin epätarkkaa. Osa poikkeamista johtuu sitä vastoin vastualueen toiminnasta. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 240; Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 244.)

Onnistunut budjetointi vaatii tuekseen hyvän laskentajärjestelmän ja osaavan taloushallinnon sekä sopivat tunnusluvut kuvaamaan ja mittaamaan budjettitavoitteita ja niiden toteutumia. Hyvään budjetointiin kuuluu myös, että se on riittävän yksinkertaista. Täsmällinen ja riittävän nopearytminen seuranta mahdollistavat reagoinnin syntyneisiin eroihin. Edellytyksenä on toimiva laskentatoimen tietojärjestelmä. Budjettiraporttien avulla analysoidaan positiivisten tai negatiivisten erojen syitä (Alhola & Lauslahti 2003, 337; Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 235.)

Budjettitarkkailu vaatii taustakseen budjettisuunnittelun, jossa asetetaan budjettitavoitteet, määritetään tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat toiminnot ja resurssit sekä nimetään toimihenkilöt, jotka ovat budjetin toteutuksesta vastuussa. Budjettitarkkailun avulla tarkkaillaan budjettitavoitteiden toteutumia ja syntyneitä eroja sekä pyritään analysoimaan erojen syitä. Perimmäinen tavoite on ohjata yrityksen toimintoja siten, että pystytään mahdollisimman hyvin saavuttamaan budjettitavoite. Jos havaitaan merkittäviä eroja tavoitteiden ja toteutumien välillä, yritysjohton tulee ryhtyä välittömästi tarvittaviin toimenpiteisiin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 243 - 244.)

Budjettitarkkailua voidaan luonnehtia diagnostiseksi budjettitarkkailuksi. Sen avulla voidaan analysoida budjettierojen syitä, opitaan erojen analysoinnin kautta budjetoimaan yhä paremmin sekä laatimaan budjettierille erilaisia hälytyskelloja, jotka antavat yritysjohdolle signaaleja, jos tavoite ja toteutuma eroavat asetettua hälytysrajaa enemmän. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 244.)

Erityisesti suurten yritysten budjettitarkkailuun liittyy diagnostinen tarkkailuote, erilaisten hälytysjärjestelmien luominen ja tarkkailuperiodien lyhentäminen vuosibudjetoinnin sisällä neljännesvuosi- ja kuukausitarkkailuiksi. Olennaista on korjaavien toimenpiteiden nopea liittäminen budjettitarkkailuun, jotta budjettitavoitteet saavutettaisiin mahdollisimman vähin häiriöin, jos merkittäviä eroja on jo syntynyt. Budjettitarkkailumenetelmää kutsutaan latest estimate -metodiksi. Menetelmän tarkoituksena on löytää lyhyen ajan budjettitarkkailulla budjettierot ja niiden syyt sekä reagoida niihin mahdollisimman nopeasti. Talousjohto analysoi samalla, onko mahdollista saavuttaa esitetyt budjettitavoitteet vai onko tavoitteita korjattava. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 245.)

Budjettierojen syyt voidaan jakaa määrä- ja hintaeroihin. Määräero syntyy esimerkiksi, jos yritys ostaa enemmän raaka-ainetta kuin määrällisesti on budjetoitu. Hintaero taas voi johtua siitä, että yritys on esimerkiksi projektityötunteja budjetoidessaan käyttänyt alemmaa työtuntihintaa kuin mihin on päästy projektia toteutettaessa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 245.)

Budjettipoikkeamien syitä voivat olla ympäristön odottamaton muutos tai epärealistiset suunnitelmat. On voinut myös käydä niin, että toiminta ei ole vastannut suunnitelmia, suunniteltuja toimenpiteitä on arvioitu väärin tai on tapahtunut tietoinen väärinbudjetointi, niin sanottu budjettiharha. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 245.)

Ympäristön odottamattomat muutokset voidaan liittää esimerkiksi korkotasoon tai suhdannevaihteluihin. Epärealistisia suunnitelmia ei pystytä toteuttamaan. Jos toiminta ja budjetoidut suunnitelmat eivät vastaa toisiaan, syntyy budjettiero, johon on puututtava. Melko tavallinen budjettierojen syy on suunniteltujen toimenpiteiden

väärinarviointi. Tietoinen väärinbudjetointi voi syntyä esimerkiksi tilanteessa, jossa yrityksen joku tulosityksikkö tietää toimintansa loppuvan, jos tulos ei muodostu positiiviseksi. Tällöin tulosityksikkö budjetoi tietoisesti väärin saadakseen lisää toiminta-aikaa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 245 - 246.)

Vuosittaisessa budjettitarkkailussa analysoidaan budjettivuoden päätyttyä yrityksen keskeisten budjettitavoitteiden toteutuma, syntyneet erot ja niiden syyt. Eroanalyysi koskee koko yritystä ja sen tulosityksikköjä ja toimintoja. Tulos- ja rahoitusbudjettien lisäksi analysoidaan erityisesti myyntibudjetin toteutuminen verrattuna budjettitavoitteisiin. Voidaan analysoida erityisesti tunnuslukueroja. Analysoinnin kohteena voivat olla myös vastuualuekohtaiset budjettierot ja keskeisimpien vastuuhenkilöiden budjettivastuiden toteutumat. Vuositarkkailun tekee yleensä yritysjohto. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 246.)

Neljännesvuosi- ja kuukausitarkkailu kohdistuvat yleensä ajanjaksojen tulos- ja rahoitusbudjettien toteutumatakkailuun ja tarvittavien korjaavien toimenpiteiden esittämiseen budjettitavoitteiden saavuttamiseksi. Myös myyntibudjetti on varsin yleinen tarkkailun kohde. Tähän ei läheskään aina sisälly analyttistä tarkkailuaspektia. Vastuualueitten tarkkailu jakaantuu yrityksen johdon, tulosityksikköjohdon ja toimintojen johdon kesken. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 247.)

Viikko- ja päivittäistarkkailu ei ole analyttistä budjettitarkkailua, koska budjetointi on harvoin mahdollista lyhyellä ajanjaksolla. Tämä on lähinnä toteavaa budjettilukujen toteutumakehityksen tarkkailua ja erojen analysointiin ei ole erityistä tarvetta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 247.) Tarkkailu keskittyy lähinnä myyntitavoitteiden seurantaan ja kassavirtojen hallintaan (Alhola & Lauslahti 2003, 337).

Hyvän budjettitarkkailun edellytys on, että laskentatoimen tuottamien tarkkailuraporttien eroanalyysijä käytetään hyväksi yrityksen johtamisessa. Niiden on oltava luotettavia eikä niihin saa sisältyä tulkinnallisuutta tai mittausvirheitä. Virheet vievät uskottavuuden tarkkailulta. Raportit on myös mitoitettava vastaamaan käyttäjän tarpeita. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 247.)

Budjettitarkkailussa talousjohdon rooli on raporttien tuottaminen ja osallistuminen budjettitarkkailukokouksiin tulosityksiköissä ja toiminnoissa. Jos osastojen budjettitarkkailuun kohdistuu erityisvaatimuksia, talousjohdon tehtävä on huomioida ne ja laatia raportit. Talousjohdon tehtävää tarkkailuraporttien tuottamisessa, erojen analysoinnissa sekä kokouksiin osallistumisessa helpottaa, jos yrityksen budjettitarkkailu on järjestetty niin, että talousjohto tietää tarkkailukokousten ajankohdat ja pääsisällöt etukäteen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 248.)

## 2.7 Budjetointitietoisuuden lisääminen yrityksissä

Kun yritys jaetaan tulosityksiköihin, on tarkoituksena hajauttaa vastuuta yrityksen sisällä. Tällä tarkoitetaan sitä, että tietyt päätökset voidaan tehdä yrityksen alemmilla tasoilla. Johdolla on esimerkiksi mahdollisuus delegoida taloudellista vastuuta osastopäälliköille, tuotepäälliköille tai projektipäälliköille. Vastuuta voidaan delegoida siten, että päällikkö saa tulosvastuun, jolloin hänen on saavutettava ainakin budjetoitu kate tai tulos. Tavoitteen saavuttaakseen päällikkö voi tehdä päätöksiä ja toteuttaa muutoksia sen mukaan kuin katsoo tarpeelliseksi. Tästä käytetään nimitystä tavoiteohjaus. (Andersson ym. 2001, 69.)

Hajautettu budjettivastuu mahdollistaa joskus järjestelyn, jonka mukaan vastuuhenkilö saa taloudellisen korvauksen ylittäessään budjetoidun katetuoton. Tulospalkkiota voidaan maksaa sekä vastuuhenkilölle että osaston henkilöstölle. Palkkion tavoitteena on kannustaa henkilöstöä ylimääräisiin ponnistuksiin, jotta tavoite ylittyisi. Taloudellinen korvaus voidaan maksaa myös toteutuneen myynnin mukaan laskettavan provision muodossa. Tällöin huomio ei kiinnity katteeseen, mikä tuskin lisää henkilöstön vastuuntunnetta yrityksen talousasioista. Provisio kasvaa bruttomyyntin myötä, mikä taas voi johtaa vastuuhenkilön taloudellisesti virheellisiin päätöksiin, kun pyrkimyksenä on vain myyntimäärän lisääminen. (Andersson ym. 2001, 70.)

### **3 CASE: UUDEN BUDJETOINTIJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO KONSERNI X:SSÄ**

#### **3.1 Konserni X**

Tutkimuksen toimeksiantaja, jota kutsutaan tässä työssä nimellä Konserni X, on toiminut henkilöstövuokrausalalla noin parikymmentä vuotta. Henkilöstöä vuokrataan ja rekrytoidaan kaikille aloille erilaisiin työtehtäviin. Franchiseperiaatteella toimivaan yritysketjuun kuuluu useita palvelualueita. Toimintaa on laajennettu viime vuosien aikana Suomen lisäksi myös muualle Eurooppaan. Asiakasyrityksissä työskentelee päivittäin tuhansia henkilöitä.

Turussa sijaitsee emoyhtiö, jossa toimii palkka- ja taloushallinto, IT- ja markkinointiosasto sekä hallitus ja johtoryhmä. Emoyhtiö eli franchise-antaja hoitaa kaikkien ketjuun kuuluvien yritysten palkanmaksun ja laskutuksen sekä myyntireskontran. Kirjanpito on ulkoistettu.

#### **3.2 Nykytila ja budjetoinnin kehittämistarpeet**

Budjetti on laadittu aikaisempina vuosina tuloslaskelmapohjaisena tileittäin Exceliin talousjohtajan ja talouspäällikön toimesta. Tarkoituksena on, että tulevaisuudessa budjetin syöttövastuuta pystytään hajauttamaan esimerkiksi niin, että myyntipäälliköt pystyisivät syöttämään myyntibudjetin budjetointijärjestelmään asiakkaittain. Tulevaisuudessa uutta budjetointijärjestelmää tullaan tarjoamaan myös franchiseyrittäjille. Palkkabudjetin syöttö tulee jatkossakin olemaan talouspäällikön vastuulla. Budjetit laaditaan kalenterivuosittain ja niitä seurataan vuositasolla, mutta myös kvartaaleittain ja kuukausittain. Budjettikausi on tilikausi ja budjettityyppi kiinteä budjetti.

Konsernissa käytössä olevassa toiminnanohjausjärjestelmässä ovat lakisääteinen kirjanpito, myynti- ja ostoreskontra, palkanlaskenta ja laskutus. Toiminnanohjausjärjestelmästä saadaan joitain raportteja, mutta koska se ei ole

raportointiin erikoistunut ohjelma ja raportoinnin tarve on suuri, tarvetta oli hyvälle raportointiohjelmalle (Johtoryhmän jäsen PS 20.2.2009). Toiminnanohjausjärjestelmästä saadaan kuukausittain tulos- ja taselaskelma yrityksittäin eli toteutumaraportti sekä asiakaskohtaisia katelaskelmia eli toteutumia yrityksittäin, palvelualueittain ja myyjittäin. Toiminnanohjausjärjestelmästä on mahdollista saada myös erilaisia laskutusraportteja. Budjettiraportteja ei ole mahdollista saada, koska budjettia ei ole viety toiminnanohjausjärjestelmään.

Toiminnanohjausjärjestelmästä saadaan vain standardiraportteja, joita ei voi muokata ilman järjestelmän räätälöintiä. Budjetointijärjestelmä on monipuolisempi ja raportteja on mahdollista tehdä helposti halutuilla valinnoilla. Toiminnanohjausjärjestelmästä ei saada muun muassa palvelualuekohtaisia tuloslaskelmia vaan tiedot ovat yrityskohtaisia. Ei saada myöskään suoraan otettua halutunlaista laskutusraporttia, jossa näkyisi esimerkiksi sata suurinta asiakasta. Raportille tulostuvat kaikki asiakkaat ja näin ollen raporttia joudutaan muokkaamaan vielä Excelissä.

Konserni X:n budjetoinnin kehittämiskohteena on budjettitietojen linkitys yhteen toteutumatietojen kanssa, jotta saadaan järjestelmästä vertailuraportteja. Tavoitteena on laatia budjetointijärjestelmään vaihtoehtobudjetti virallisen budjetin rinnalle eli rullaava budjetti kalenterivuoden sisällä. (Talousjohtaja AN 14.4.2009.) Ennustettavuuteen halutaan tulevaisuudessa vielä enemmän tarkkuutta ja automatisoitua budjettien syöttöä ja seuranta.

Tavoitteena on lisäksi, että saataisiin toiminnanohjaukseen palvelualueittain tiedot tuloslaskelmasta myynnin kuukausitoteutumista. Tällä hetkellä saadaan vain yritystasoisia tietoja. Yhteen konserniyritykseen voi kuulua useampikin palvelualue ja on välttämätöntä saada tiedot eriteltyinä. Budjetointijärjestelmään syötetään tulos-, palkka-, myynti-, kulu- ja katebudjetti. Jatkossa tullaan syöttämään mahdollisesti myös markkinointibudjetti, jolle löytyy järjestelmässä tyhjä pohja. Palkkabudjetti sisältää kiinteät toimihenkilöiden palkat ja sivukulut. Myyntibudjetti on myyntipääällikkökohtainen. Kulubudjetti sisältää liiketoiminnan muut kulut. Varsinaista



rahoitusbudjettia ei laadita, koska se ei ole merkittävä liiketoiminnan kannalta, vaan tehdään kassavirtalaskelma Exceeliin. (Talousjohtaja AN 14.4.2009.)

Uuden budjetointijärjestelmän vaatimuksena oli sen sujuvakäyttöisyys. Aiemmin käytetyssä Excelissä oli liian paljon taulukoita. Järjestelmän muita vaatimuksia olivat, että samassa järjestelmässä pystytään hallitsemaan suurta numeromateriaalia ja mahdollistaa budjetin syöttövastuun hajauttamisen, koska palvelualueita on useita. Tavoitteena oli myös, että toteuma- ja budjettitietojen vertailu ja analysointi voidaan tehdä samassa järjestelmässä.

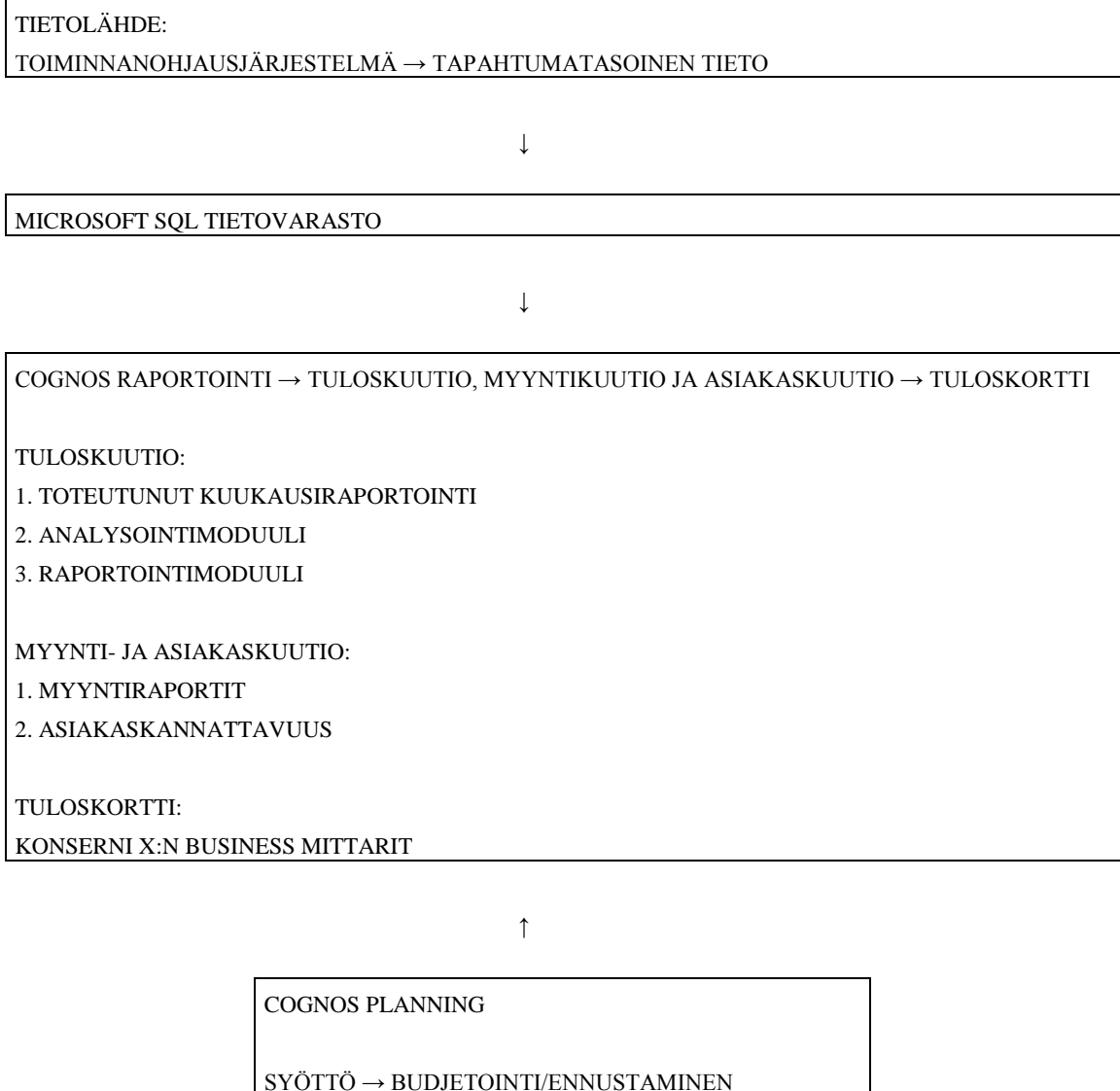
### 3.3 Cognos -budjetointijärjestelmä

Uutta budjetointijärjestelmää hankittaessa vaihtoehtoja oli vain kaksi; Cognos ja Business Objects. Valittiin Cognos, koska talousjohtajalla on aikaisempaa kokemusta järjestelmästä ja se sopii hyvin niin perhe- kuin pörssiyhtiöönkin. Se on sujuvakäyttöinen ja kehittynyt paljon kymmenen vuoden aikana. Cognosissa on käytettävissä analysointityöväline ja talousohjausseuranta, sekä se mahdollistaa selkeän numeromassojen käsittelyn. Mahdollisuus lähettää sähköpostiraportteja ja ohjaus, joka taas mahdollistaa sen, että johtoryhmä voi käydä mittarit läpi tuloskortin avulla. Cognosin hankintaan tarvitaan lisenssi ja se toimii selaimella Citrix -ympäristössä. Versioita on eri hintaisia, riippuen siitä mitä toimintoja järjestelmään tarvitaan. Business Objects –järjestelmä jäi toiselle sijalle, koska siitä puuttuu analysointityöväline ja talousohjausseuranta sekä ”business –ohjaus”. (Talousjohtaja AN 14.4.2009.) Cognos vastasi näin ollen paremmin toimeksiantajayritys Konserni X:n tarpeisiin.

Budjetointi laaditaan tilitasolla yrityksittäin ja palvelualueittain ja kootaan yhdeksi konsernin budjetiksi. Budjettitietoja voidaan käsitellä kahdella tavalla. Versiossa 1 on lukittu vuosibudjetti ja versiossa 2 pystytään tekemään tilivuoden aikana muutoksia ja ennustemalleja (Konserni X 2009, 1). Tällä hetkellä käytetään vain versiota 1, ja vuoden 2010 aikana on tarkoitus ottaa käyttöön versio 2. Syy siihen miksi ei ole käytetty versiota 2, on resurssipula. (Talousjohtaja AN 5.6.2009.)

Toteutumat tulos- ja tasetileittäin saadaan toiminnanohjausjärjestelmästä, josta ne siirtyvät Microsoft SQL -tietovarastoon ja sitä kautta Cognosin tuloskuutioon sekä tuloscorttiin. Tuloskuutio koostuu analysointi- ja raportointimoduuleista. Tuloskuutiossa esitetään erilaisten mittareiden avulla toiminnanohjausjärjestelmän tunnistelaskennasta tuotuja tietoja. Tunnistelaskenta tarkoittaa toiminnanohjausjärjestelmän sisäistä laskentaa. Se mahdollistaa tapahtumien seurannan ja raportoinnin, sekä euroina että määrinä, eri tekijöiden eli tunnistelaskennan mukaisesti ryhmiteltynä. Tuloskuutioon mittareita ovat muun muassa liikevaihto ja liikevoitto euroissa, kateseuranta euroissa sekä vuokrahenkilöiden että omien toimihenkilöiden sairausajan palkat suhteessa kokonaispalkkoihin. Tuloscortti on havainnollinen tapa käydä mittarit läpi.

Tuloskuutiossa ryhmitellään seurattavia tietoja esimerkiksi organisaatio- tai tilirakenteen mukaan. Tuloskuutiossa pystytään seuraamaan toteutunutta kuukausiraportointia. Analysointimoduulissa on ”Business Control” -toiminto, jolla voi analysoida tietoja vertailemalla trendeihin ja viime vuoteen. Voidaan analysoida muun muassa toteutunutta liikevaihtoa verrattuna tavoitteeseen. Raportteja on mahdollista tehdä eri rivi- ja sarakevaihtoehdoilla. Raportointimoduulissa voidaan vertailla kuluvan ja edellisen vuoden toteutunutta tuloslaskelmaa ja laskutusta budjetoituun. Myynti- ja asiakaskuutioon puolella pystytään tarkastelemaan toteutunutta asiakaskannattavuutta ja tekemään seuranta uusista asiakkaista. Siellä on myös mahdollista tehdä itse myyntiraportteja. Cognos Planningiin eli budjetointiosioon syötetään vuosibudjetti sekä vaihtoehto-/ennustebudjetti, joka on rullaava 12 kuukauden jakso. Cognos Planning -sovelluksesta saadaan näkyviin myynti asiakkaittain, palvelualueittain ja myyjittäin, palkkabudjetti toimihenkilöittäin, katebudjetti sekä muut liiketoiminnan kulut ja poistot.



*Kuvio 2. Cognos -raportointi ja Cognos Planning.*

Kuviossa 2 kuvataan Cognos -raportoinnin ja Cognos Planningin rakennetta. Toiminnanohjausjärjestelmä on tietolähde, jossa on tapahtumatasoinen tieto. Tiedot siirtyvät sieltä Microsoft SQL -tietovaraston kautta Cognos -raportointiin, joka koostuu tulos- myynti- ja asiakaskuutiosta sekä tulokortista. Cognos Planningista tiedot siirtyvät tuloksuutioon.

Myyntikuutiosta on mahdollista saada esimerkiksi Top 30 -raportti suurimmista asiakkaista. Konserni X:n talousohjaus ”Business Intelligence” eli johdon raportointi ja

mittarit ovat tulokortissa. Tulokortti järjestää tietomassan Konserni X:n organisaatio- ja raportointitasotavoitteiden mukaisesti ketju-, yritys-, palvelualue- ja myyntipäälikkötasolla. Tulokortista löytyvät ”liikennevalot”. Keltainen väri tarkoittaa, että toteutunut liikevaihto on tavoitteessa. Värin ollessa vihreä tavoite on ylittynyt. Punainen väri taas tarkoittaa, että liikevaihto on jäänyt tavoitteen alle.

### 3.4 Arvio budjetoinnin kehittämisen onnistumisesta

Cognos on vastannut suurimmaksi osaksi alaluvussa 3.2 kuvattuihin kehittämistarpeisiin. Budjettisyöttöpohjat mahdollistavat budjetin syöttövastuun hajauttamisen. Myyntipääliköt syöttävät myyntibudjetin asiakkaittain järjestelmään. Budjetoitu ja toteutunut myynti näkyvät järjestelmässä vierekkäisissä sarakkeissa. Cognos on myös monipuolinen raportointiohjelma. Asiakaskuutiossa voidaan tarkastella asiakaskannattavuutta yrityksittäin, kirjauspisteittäin eli palvelualueittain ja myyjittäin halutulta ajalta ja halutuilla valinnoilla. Vaihtoehtoja ovat muun muassa asiakkaat palvelualueittain kate prosentin mukaan järjestettynä ja katteet myyjittäin valituilta kuukausilta. Järjestelmästä on mahdollista saada tietoa palanneista asiakkaista palvelualueittain sekä suurista asiakkaista yrityksittäin. Järjestelmä antaa myös tietoa uskollisista ja uusista asiakkaista palvelualueittain.

Myyntikuutiosta saadaan otettua myyntiraportteja ja se jakautuu seuraaviin osioihin: topten, trendi, vertailu ja muut. Topten -osiosta saadaan muun muassa edellisen vuoden sata suurinta laskutusasiakasta- sekä ketjun 10 tai 30 suurinta asiakasta -raportit halutun vuoden, vuosineljänneksen tai kuukauden ajalta. Mahdollisuus on ottaa myös 10 suurinta asiakasta toimialoittain- sekä yrittäjät yhteensä top 300 -raportit.

Trendi -osiossa voidaan tarkastella esimerkiksi kaikkien asiakkaiden laskutusta palvelualueittain valitulta kuukaudelta. Voidaan tarkastella myös valittujen yritysten toimiala trendiä eli mille toimialoille on eniten vuokrattu henkilöstöä.

Vertailu -osiossa on mahdollista vertailla koko ketjun kumulatiivista laskutusta toimialoittain. Voidaan vertailla esimerkiksi viime vuoden heinäkuun laskutusta kuluvan vuoden heinäkuun laskutukseen.

Muut -osiosta saadaan tietoa asiakkaan laskutuksesta yrityksittäin sekä työehtosopimuksen mukaan valittuna. Myyjän vuosimyynnistä saadaan tietoa asiakkaittain ja tämän lisäksi raportissa on myös tieto vuokrahenkilöstä, käytetystä työehtosopimuksesta, tehtävänimikkeestä, myyntilajista, joka voi olla koulutuspalvelut, rekrytointi, TA-järjestely tai vuokrausmyynti. Myyntilajeista saadaan otettua erikseen myyntilajiraportti. Tästä osiosta saadaan myös otettua toimialakohtainen laskutus valituilta kuukausilta, jossa näkyy yritys, palvelualue ja myyjä sekä yrityksen laskutus valituilta kuukausilta.

Konserni X seuraa päivittäin vuokratun henkilöstön määrää palvelualueittain. Cognosista saadaan otettua päiväraportteja mutta järjestelmä laskee vuokrahenkilöiden määrän per keikka. Ei siis saada tarkkaa tietoa, koska määrä kaksinkertaistuu, jos henkilö on ollut kahdella eri keikalla per päivä. Tällä hetkellä raportteja muokataan vielä Excelillä. Tässä kohtaa kysymys onkin siitä miten työntekijämäärää halutaan tarkastella – keikoittain vai todellista määrää per päivä. Järjestelmästä saadaan myös henkilöstöraportteja, jotka antavat tietoa siitä, missä yrityksessä on ollut eniten työtunteja per vuosi.

Budjetointijärjestelmässä on mahdollista seurata budjetin ja toteutumien välisiä eroja. Budjetoidut ja toteutuneet luvut ovat vierekkäisissä sarakkeissa. Erilaisten mittareiden avulla voidaan selvittää erojen syitä. Esimerkiksi, jos myynti on jäänyt budjetoidun tavoitteen alle, voidaan myyntiä tarkastella asiakkaittain ja nähdä onko joku tietty asiakas tilannut vuokratyövoimaa edellistä vuotta vähemmän.

Tavoitteena on laatia budjetointijärjestelmään vaihtoehtobudjetti virallisen budjetin rinnalle. Vaihtoehtobudjetti voidaan ottaa käyttöön vuoden aikana, jos taloudellisessa tilanteessa tapahtuu merkittäviä muutoksia. Budjetti laaditaan yleensä edellisen vuoden lopulla ja tällöin on mahdoton ennustaa tulevaa yleistä taloudellista tilannetta.

Ennustettavuutta on saatu parannettua vertailtaessa edellisiä kuukausia ja budjetteja tarkennettua muun muassa jaksottamalla erilaisia maksuja ja muuttamalla palkkakaudet uuteen systeemiin. Ennakoiminen helpottuu, kun nähdään samalla ruudulla toteutumatiiedot ja ennustettavat luvut. Lukuja voidaan analysoida ja tuoda esille poikkeamia, kun raportillakin näkyvät sekä toteutumat että ennustettavat luvut.

Cognosissa on johtoryhmän metriikkaraportti eli tulokortti mittareineen, josta johtoryhmä pystyy tarkastelemaan erilaisia tunnuslukuja kuten esimerkiksi EBIT ja ROI. Aiemmin on käytetty Exceliä ja tämä on vaatinut kaavioiden laatimista, Cognos laskee tiedot toteutumatiiedoista ja näin manuaalisen työn määrä myös tältä osin vähenee. Mittareissa on vielä kehitettävää sen verran, että saadaan ne varmuudella näyttämään oikein. Aiemmin tässä pääluvussa mainituista ”liikennevaloista” on hyötyä johtoryhmälle, koska niiden avulla nähdään onko tarkasteltava osa-alue kunnossa, ja jos ei ole, pystytään tarkastelemaan mistä johtuu ja tämän jälkeen johtoryhmä voi ryhtyä toimenpiteisiin (Johtoryhmän jäsen PS 31.8.2009).

Cognosissa on vielä joiltain osin kehitettävää, esimerkiksi budjettisiirrot Cognos Planningista tuloskuutioon, lisää mittareita ja raporttivaihtoehtoja sekä tulokortin mittariyhteenveto. Kehittämiskohteenä on myös budjettitietojen linkitys yhteen toteutumatietojen kanssa, jotta saadaan järjestelmästä vertailuraportteja tuloslaskelmista sekä myynnistä asiakkaittain ja palvelualueittain. (Talousjohtaja AN 5.6.2009.)

### 3.5 Projektin kulku

Budjetointijärjestelmä Cognosin hankinta on toteutettu kahtena eri projektina. Cognos I -projekti toteutettiin vuonna 2007 ja se käsitteli myynnin raportointia. Raporteista saadaan muun muassa laskutusasiakastietoja, organisaatietietoja eli myynti palvelualueittain ja myyjittäin, tietoa käytetystä työehtosopimuslaskelmalta sekä myynnin toteuma halutulta ajalta. Myynnin raportoinnin mittareita ovat muun muassa kokonaislaskutustiedot ja palkkatiedot sekä vuokratyöntekijöiden henkilölukumäärä per yritysasiakas. Cognos I -projektissa toimittaja oli eri kuin Cognos II -projektissa. Toimittajan vaihtumiseen oli syynä, että Cognos I -projekti oli viivästynyt ja toiminta

oli byrokraattista (Talousjohtaja AN 14.4.2009). Uuden toimittajan valintaan vaikuttivat toimintatapa, ja että kyseessä oli perheyritys (Talousjohtaja AN 14.4.2009). Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Cognos II -projektin kulkua.

Cognos II -projekti on käynnistynyt vuonna 2008 syksyllä ja tässä alaluvussa on yhteenvedona kokonaisnäkemys projektin kulusta. Tietoa olen kerännyt projektipäällikön laatimista projektiseurantaraporteista, joihin oli määritelty saavutetut tavoitteet, haasteet ja poikkeamat. Budjetoinnin työväline tehtiin konserniyrityksille ja konsernin emoyhtiölle. Tuloskuutio- ja tuloskorttijärjestelmä laadittiin kaikille ketjun yrityksille. Projektiryhmään kuuluivat talousjohtaja, it-asiantuntija, it-tukihenkilö, talouspäälikkö ja projektipäälikkö. Lisäksi oli myös ohjausryhmä.

Projekti lähti käyntiin määrittelyvaiheella, joka oli osittain puutteellinen. Mahdollisia syitä olivat projektiryhmän asiantuntemuksen puute ja kommunikointiongelmien. Ryhmän asiantuntijat eivät tuoneet julki tietojaan missä ja miten tiedot sijaitsivat lähtöjärjestelmässä, josta tietoja oli tarkoitus tuoda Cognosin tietovarastoon. Lisäksi taloushallinnon asiantuntijat olivat esittäneet omat toiveensa tietojen esittämistavoista ja -tasoista projektin kaikissa vaiheissa. (Konserni X 2009, 1.) Projektin käynnistyessä olisi pitänyt tarkemmin määrittää lähtökohdat ja mitä järjestelmältä tulleen vaatimaan.

Projektin alussa haasteena oli tunnuslukuraporttien ja raportointiaikataulun tarkempi määrittely. Tämä jäi talousjohtajan tehtäväksi, ja hänen päätöksellään tunnuslukuraporteissa käytettiin tilinpäätöksen tunnuslukuja ja raportoinnin pituudeksi määriteltiin 12 kuukautta ja 4 kvartaalia. Toteumaraportoinnin kohdalla haasteena koettiin raportointiosuuden tekemiseen liittyvä tehtävien jakaminen toimeksiantajayritykselle Konserni X:ssä. Projektin tässä vaiheessa selvisi, että osaamista ja koulutettuja toimihenkilöitä löytyy omasta talosta. Oli vain selvitettävä roolit eli kuka tekee mitään. Cognos Planningin budjetointiosion suhteen toimittajan ja projektipäällikön oli täsmennettävä termejä. Budjetointiosioon tehtiin palvelualueittain palkka-, kate- ja kulupohja. Konsernin tilikartta käytiin läpi ja päätettiin, että budjetoinnissa käytetään samaa tilikarttaa kuin toteutuksessa. Tiedostojen varmistuksesta sovittiin, että se teetetään toimittajalla. Seuraavana haasteena oli, että Microsoft SQL -tietovarastosta ei

löytynyt lainkaan kirjanpidon tapahtumia. Aiemman Cognos I -projektin toimittaja oli tehnyt tietovaraston. Tämän vaiheen selvittäminen teetti työtä 16-30 h ja budjetissa pysyminen oli epävarmaa. Toimittajan antama aikataulu ei pitänyt tästä syystä. (Konserni X 18.2.2009, 1.)

Cognos II:een ryhdyttiin rakentamaan uusia hierarkiatasoja niin, että ne eivät olleet vielä olemassa tai niitä ei vielä ollut lainkaan käytetty lähtöjärjestelmässä. Tämä aiheutti toimittajan taholla epätietoisuutta hierarkian toimivuudesta ja logiikasta. Toiminnanohjausjärjestelmän toimittaja oli rakentanut Cognosin ykkösvaiheen ja tunsin näin ollen toiminnanohjausjärjestelmän. Tähän asiantuntemukseen olisi pitänyt tukeutua enemmän ja antaa toimittajien tehdä enemmän yhteistyötä. Toimittajalla ei ollut toiminnanohjausjärjestelmän asiantuntemusta ja selkeästi heiltä myös puuttui näkemystä ja asiantuntemusta kirjanpidosta esimerkiksi tuloslaskelman ja taseen rakenteeseen liittyvissä asioissa. Projektiryhmän antama tuki tältä osin oli osittain puutteellinen, osittain ongelmia tuotti se, että toimittaja ei ymmärtänyt toiminnanohjausjärjestelmän logiikkaa. (Konserni X 2009, 1 - 2.)

Tulosraportoinnissa ongelmia aiheuttivat raportointihierarkiat ja virheellisten tietojen tuleminen raporteille. Esimerkiksi kun toiminnanohjausjärjestelmän tilikarttaan lisätään tili, se ei päivity Cognosiin, vaan vaatii erillistä työtä. Toteutumaraportointiin tiedon tuominen oli hieman ongelmallista. Aluksi tieto yritettiin tuoda tunnistelaskennasta mutta todettiin, että sieltä ei löydy kaikkea tarvittavaa tietoa. Tämän jälkeen tiedot tuotiin kirjanpidosta mutta tämäkään tietolähde ei ollut riittävä, koska kirjanpitoa ei tehdä riittävällä tunnistetarkkuudella. Näiden vaiheiden jälkeen palattiin lähtöpisteeseen eli tietojen tuomiseen tunnistelaskennasta. Oli tyydyttävä siihen, että kaikkea tietoa ei löydy tunnistelaskennasta ja sen saatavuus ja raportointi ei ole mahdollista vuotta 2009 vanhemmista tilikausista. (Konserni X 2009, 2.) Alussa olisi jo kannattanut selvittää, kumpi vaihtoehdoista olisi parempi tietolähde. Kokeilun kautta päädyttiin taas lähtöpisteeseen.

Kun oli päädytty tietojen tuomiseen tunnistelaskennasta, selvisi myös, ettei tapahtumille saatu selitettä. Osakirjanpidoissa selite on olemassa mutta ei täydellisenä



tunnistelaskennassa. Taloushallinnon asettama vaatimus ei tältä osin toteutunut. (Konserni X 2009, 2.)

Vuoden 2009 alusta myös pääkirjanpidon tapahtumat on siirretty tunnistelaskentaan. Tunnistelaskennan siirroissa on oma työnsä ja riskinsä ja nämä ongelmat ratkeaisivat sillä, että lähtöjärjestelmässä kaikki tieto olisi yhdessä paikassa vain yhden kerran, esimerkiksi yhteiset tapahtumataulut talouden ohjauksen puolella. (Konserni X 2009, 2.)

Toimittaja muutti Cognosin tietovaraston latauslogiikkaa siten, että tietovaraston taulut tyhjennetään joka yö 220 päivää taaksepäin ja sen jälkeen tiedot ladataan uudelleen. Tämä ratkaisi sen ongelman, että toiminnanohjausjärjestelmän puolella tapahtuneet virheelliset kirjaukset tai muut sellaiset pystytään korjaamaan ja tuomaan oikein myös Cognosiin. Cognos Planning eli budjetointiosion toteuttaminen onnistui paremmin kuin tuloskuution, osittain juuri edellä mainituista tietovarasto-ongelmista johtuen. (Konserni X 2009, 2.)

”Projektiryhmä sitoutui projektiin kohtuullisesti, osallistuneen henkilöstön resurssi- ja aikapula aiheutti sen, että ryhmä ei ollut sitoutunut riittävän hyvin. Koulutus- ja testausvaihe vietiin ripeästi läpi ja se onnistui hyvin” (Konserni X 2009, 2).

”Tavoiteaikatauluksi projektin valmistumiselle asetettiin viikko 48\_2008. Aikataulussa ei pysytty muun muassa määrittelyvaiheen jälkeen haluttujen muutosten vuoksi. Lisäksi projektia viivästytti toteumaraportoinnin tietovarastoon tuotavien tietojen lähteen epäselvyys” (Konserni X 2009, 3).

Tulevaisuudessa on tarkoituksena kouluttaa omaa henkilöstöä niin, että tietovarastotyötä pystytään tekemään omilla resursseilla. Tällä hetkellä esimerkiksi mittarin lisääminen kuutioon tai uusien kirjanpidon tilien lisääminen tulosraportointiin vaatii toimittajan kanssa yhteistyötä. Vuosittain joudutaan esimerkiksi budjetoinnin osalta tekemään päivitykset, jotta saadaan uusi budjettivuosi ja tietojen vertailuvuosi määritettyä oikein. (Konserni X 2009, 3.)

### 3.6 Uuden käyttöjärjestelmän käyttöohjeen laadinta

Cognosista ei ole olemassa manuaalista käyttöohjetta, joten tarvetta on ohjeen laadinnalle. Käyttöohje laaditaan myyntibudjetista, jota tulevat käyttämään konserniyritysten seitsemän myyntipäällikköä ja tulevaisuudessa mahdollisesti myös franchiseyrittäjät. Uuden selkeäkäyttöisen budjetointijärjestelmän käyttöönotto lisää henkilöstön kiinnostusta budjetointiin.

Myyntibudjetti on laadittu aiempina vuosina Excelin avulla. Cognos on sujuvakäyttöisempi, koska enää ei tarvitse laatia useita taulukoita ja kaavioita ja tarkistaa niiden oikeellisuutta. Järjestelmässä budjetoidut ja toteutuneet luvut ovat vierekkäisissä sarakkeissa ja näin mahdolliset erot ovat heti nähtävillä. Käyttöohjetta tullaan esittelemään tässä opinnäytetyössä vain sisällysluettelon (liite 1) osalta toimeksiantajayritys Konserni X:n tunnistamisen välttämiseksi. Käyttöohjetta on mahdoton laatia siten, ettei yritystietoja olisi näkyvillä.

Myyntibudjetin perusta rakentuu 20 tärkeimmän asiakkaan varaan. Toiminnanohjausjärjestelmästä päivittyvät kaikki asiakkaat Cognosiin mutta vain myyntipäälliköiden määrittelemien tärkeimpien asiakkaiden budjetit syötetään järjestelmään asiakaskohtaisesti. Muiden asiakkaiden budjetit lasketaan yhteen ja syötetään järjestelmässä kohtaan Muut asiakkaat.

Ohje laaditaan Wordilla ja tallennetaan verkkoon X-asemalle yritysten kansioihin, josta se on myyntipäälliköiden saatavilla. Ohjeessa käydään kohta kohdalta läpi miten Cognosia käytetään. Ohjeessa on kuvia järjestelmästä, jotka selkiyttävät käyttövaiheita. Cognos toimii Citrix-ympäristössä selaimella. Kirjautumisen jälkeen ruudulle ilmestyy aloitusnäky ja valikko, josta valitaan Myyntiennuste. Seuraavaksi valitaan Kenttäjohtaja 1 tai Kenttäjohtaja 2. Tämän valikon alle on ryhmitelty ketjun kaikki yritykset ja palvelualueet kenttäjohtajien vastuualueiden mukaan. Valittaessa yritys, päästään myyntipäällikölle määriteltyyn myyntibudjetin syöttöpohjaan. Budjetti syötetään järjestelmään palkkakaussittain. Palkkakauden valmistumisen jälkeen

toteutuma päivittyy toiminnanohjausjärjestelmästä Cognosiin ja pystytään vertailemaan budjetoituja ja toteutuneita lukuja keskenään.

Syöttöpohjassa on myös mahdollista tarkastella kuluvan vuoden toteutumia valitsemalla valikosta Toteutuma 2009. Myyntipäälliköillä on myös mahdollisuus saada IT - tukihenkilöltä myyntiraportteja. Johtoryhmä taas seuraa budjettia ja toteutumia tulokortin avulla.

## **4 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Budjetointi on tärkeä osa yrityksen vuosisuunnittelua. Etenkin epävakaina taloudellisina aikoina budjetoinnin merkitys korostuu. On tärkeää saada yrityksen henkilöstö kiinnostumaan budjetoinnista. Myyntibudjetin laatiminen esimerkiksi motivoi muun muassa myyntipäälliköitä saavuttamaan myyntitavoite tulosityksiköissään. Palkitsemisjärjestelmä on yksi keino lisätä motivaatiota. Yritykselle on tärkeää, että sillä on käytössä toimiva ja helppokäyttöinen budjetointijärjestelmä. Henkilöstö ei jaksaa kiinnostua budjetoinnista, jos sen laatiminen on liian hankalaa.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritys Konserni X:ssä budjetointi on erityisen tärkeässä asemassa. Epävakaa taloudellinen tilanne vaikuttaa voimakkaasti henkilöstönvuokrausalalla. Asiakasyrityksissä tapahtuvat mahdolliset oman henkilöstön irtisanomiset ja lomautukset vaikuttavat vuokratyövoiman käytön loppumisena. Taloudellisen tilanteen kuitenkin taas kohentuessa, vaikuttaa se myös vuokratyövoiman käytön lisääntymisenä. Yritykset vuokraavat ensin työvoimaa, koska ei ehkä uskalleta heti palkata vakituista henkilöstöä. Henkilöstönvuokraus on yritykselle vaivaton tapa saada työvoimaa esimerkiksi ruuhkahuippujen tasoittamiseen ja työvoimaa voi vuokrata juuri sen aikaa kuin tarve vaatii. Etuna on myös, että asiakasyrityksen ei tarvitse huolehtia palkanmaksusta sekä lakisääteisistä maksuista. Konserni X:n liiketoiminta on laajentunut viime vuosien aikana, joten uudelle budjetointijärjestelmälle oli tilausta. Oli myös tarvetta hyvälle raportointiohjelmalle, koska toiminnanohjausjärjestelmästä ei saatu haluttuja raportteja.

Cognos oli paras vaihtoehto, kun uutta budjetointijärjestelmän hankintaa mietittiin. Valintaan vaikutti muun muassa se, että talousjohtajalla oli aiempaa kokemusta järjestelmästä ja se on sujuvakäyttöinen. Budjetin toteutumista voidaan seurata Cognosissa olevien mittareiden avulla. Tavoite siirretään omaan sarakkeeseen tuloskuutioon ja toteuma päivittyy toiminnanohjauksesta viereiseen sarakkeeseen palkkakausten valmistumisen jälkeen. Näin erot ovat helposti seurattavissa. Tavoitetta ja toteumaa seurataan kuukausi- ja kvartaalitasolla. Aiemmin käytössä ollut Excel oli hankala budjetoinnin työväline useiden taulukoiden ja kaavojen laatimisen takia. Tulevaisuudessa tarkoitus on, että budjetit laaditaan ainoastaan Cognosin avulla. Cognos vastasi myös hyvin raportointiohjelmalta vaadittaviin ominaisuuksiin. Raportteja saadaan halutuilla tekijöillä ja rajauksilla. palvelualueita pystytään palvelemaan paremmin antamalla sellaisia raportteja, joista he saavat tarvitsemansa tiedon. Raportteja on jo tehty konserniyritysten myyntipäälliköiden toiveiden mukaisesti ja raportteja on myös toimitettu franchiseyrittäjille. Tällä hetkellä Cognosista osaa vain yksi henkilö tehdä raportteja. Osaamista olisi mielestäni hyvä lisätä tulevaisuudessa.

Konserni X:ssä oli tarpeellista kartoittaa uuden budjetointijärjestelmän käyttöönoton vaiheet. Projektin kulun tarkka raportointi auttaa tulevaisuudessa budjetointijärjestelmän lanseerausta kentälle franchiseyrittäjille. On tärkeää, että budjetinsyöttövastuuta saadaan hajautettua kentälle ja näin motivoitua henkilöstöä. Konserniyritysten myyntipäälliköt pystyvät syöttämään suoraan järjestelmään myyntibudjetin asiakkaittain. Myyntibudjetista laadittiin käyttöohje.

Projektin kulusta voidaan yhteenvetona todeta, että määrittely on erittäin tärkeää tällaisessa projektissa, täytyy olla selvillä jo projektin alussa mitä järjestelmältä vaaditaan. On myös varmistettava, että toimittaja on myös tietoinen kaikista vaadittavista ominaisuuksista. Projektin valmistuminen viivästyi juuri edellä mainitusta syistä ja tämä vaikutti siihen, että budjetti ylittyi. Uuden järjestelmän hankinta on yritykselle yksi suurimmista investointikohteista kustannuksiltaan ja tämän takia olisi jo ennen projektin alkua selvítettävä muun muassa mikä on oman henkilöstön osaamisen taso. On myös varmistettava, että toimittajalla on tarvittavaa osaamista. Tässä

projektissa kävi ilmi, että toimittajalla ei ollut kirjanpidosta tarvittavaa tietämystä eikä ymmärrystä toiminnanohjausjärjestelmän logiikasta.

Opinnäytetyö oli hyödyllinen sekä toimeksiantajalle että tekijälle. Käyttöönottoprojektin kulku sekä budjetointijärjestelmästä saatava hyöty ja kehittämistarpeet on dokumentoitu sekä myyntibudjetista laadittu käyttöohje. Tästä on hyötyä, kun budjetointijärjestelmä tullaan tulevaisuudessa lanseeraamaan franchiseyrittäjille. Teoriaosuutta tehdessäni sain kerrattua vanhoja tietojani budjetoinnista ja oppia myös uutta. Budjetointia käsittelevää kirjallisuutta oli saatavilla jonkin verran. Kuitenkaan kovin monessa kirjassa ei ollut kerrottu kokonaisvaltaisesti budjetista ja budjetoinnin eri vaiheista. Mielekästä työtä tehdessä oli, että oppimaansa teoriaa voi tulevaisuudessa mahdollisesti soveltaa myös työelämässä. Case -osuutta tehdessäni tutustuin Cognosiin ja opin käyttämään muun muassa myyntibudjetti -osiota. Järjestelmä oli mielestäni selkeä ja kiinnostavaa oli, että erilaisilla mittareilla voidaan seurata muun muassa liikevaihdon pysymistä tavoitteessa.

## LÄHTEET

### Kirjallisuus

Bergstrand, Jan 1995. Tehokas talouden ohjaus. Suomentaja: Tillman, Maarit. 2. painos. Juva: WSOY.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2003. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1. - 4. painos. Vantaa: WSOY.

Andersson, Jan-Olof; Ekström, Cege & Gabrielsson, Anders 2001. Kannattavuussuunnittelu ja -laskenta. 3. uudistettu painos. Juva: Tietosanoma Oy.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18., uudistettu painos. Porvoo: WSOY.

Konserni X 18.2.2009. Cognos II projektiseurantaraportit. Turku.

Konserni X 2009. Cognos II projekti yhteenveto. Turku.

Mäkinen, Irma & Söderström, Terttu 2002. Talous ja kannattavuus. 4., uudistettu painos. Vantaa: WSOY.

Neilimo, Kari & Uusi-Rauva, Erkki 2005. Johdon laskentatoimi. 6. - 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tomperi, Soile 2003. Kannattavuus ja kustannusten hallinta. 4., tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vehmanen, P. & Koskinen, K. 1997. Tehokas kustannushallinta. Porvoo: WSOY.

### Haastattelut

AN, talousjohtaja. Haastattelu 14.4.2009. Konserni X.

AN, talousjohtaja. Haastattelu 5.6.2009. Konserni X.

PS, johtoryhmän jäsen. Haastattelu 20.2.2009. Konserni X.

PS, johtoryhmän jäsen. Haastattelu 31.8.2009. Konserni X.

**Myyntibudjetin käyttöohjeen sisältö:**

Kirjautuminen Cognosiin	3
Aloituskäyttö	4
Valikko	5
Yrityksen valinta	6
Myyntibudjettisyöttöpohjan avaaminen	7
Lukujen syöttö ja poistaminen	8
Myyntibudjetin syöttö järjestelmään	9
Kuluvan vuoden toteutumien tarkastelu	10